

<研究ノート>

長浜「黒壁」におけるまちづくり

(インタビュー調査)

牧 野 丹奈子

目次

1. 長浜と「黒壁」の概要
2. インタビュー内容
 - (1) 黒壁立ち上げの経緯
 - (2) 黒壁の事業内容
 - (3) 黒壁の理念・方針と地域貢献
 - (4) 黒壁を支える「まちづくり役場」
 - (5) 黒壁とつながっている事業
 - (6) 黒壁の課題
3. 考察

1. 長浜と「黒壁」の概要

長浜市は、滋賀県の北東部に位置し、北は福井県、東は岐阜県に接している。人口は平成18年の合併を経て約12万人を超える。長浜城、小谷城跡、賤ヶ岳、姉川古戦場などの多くの歴史的遺産に恵まれる市でもある。長浜城は羽柴（豊臣）秀吉がはじめて持った城として知られている。秀吉は待望の子供が生まれたとき、城下町に金をふるまった。その金でつくられた山車は、今日も続く曳山祭りの山車となっている。このように秀吉の影響は現在の長浜においても随所でみられる。たとえば長浜に根づく民間主導の自治の

キーワード：商店街、まちづくり、ビジネス、インタビュー

文化も秀吉に端を発すると地元の人達は語る¹⁾。秀吉は城下の多くのことを町衆に任せた。例えばそのひとつが楽市楽座制度である。このような町衆による自治を通して、長浜は堺と似たような自治都市として発展していった。そして、楽市楽座の制度は江戸時代になっても続き、京阪神・中京・北陸の経済圏域の結節点という利便性を活かしながら、明治以降も長浜は経済的に繁栄していくこととなったのである。

ところが、昭和40年代に入って、全国の地方都市と同様に長浜でも中心市街地の衰退が始まる。商店街の客数も「月20万人から、昭和60年ごろは数千人」²⁾にまで減っていった。昭和63年には、郊外に大型ショッピングモールができて、商店街を通るのは「一時間に人が4人、犬が1匹」³⁾という状態にまでなってしまう。

そこで、商店街を再生するための事業が立ち上がる。それは、“ガラス工芸によるまちおこし”であった。主体は第3セクターの株式会社黒壁（以下、黒壁と略す）であり、さまざまな組織や住民とネットワークをつくりながら活動を展開させている。黒壁は今年で25年目を迎える。

今や黒壁関連の施設は30にまで増え、多くの観光客を集めている。平成23年に滋賀県で観光入込客数が最も多かった施設は、「黒壁ガラス館」であり、平成12年から12年連続で1位となっている⁴⁾（平成23年は2,654,600人）。このように黒壁を中心としたまちづくり活動によって、商店街は活気を取り戻した。

2. インタビュー内容

上述のように、黒壁のガラス工芸によって、商店街に人が戻ってきた。しかし、もともと長浜にガラス工芸の技術があったわけではない。ではなぜ、

1) 琵琶倉庫株式会社代表取締役社長の笹原司朗（もりあき）氏、特定非営利活動法人まちづくり役場の山崎弘子氏など。

2) 前掲の笹原氏談。

3) 前掲の笹原氏談。

4) http://www.pref.shiga.lg.jp/hodo/e-shinbun/fh_00/20121114.html 参照。

まちおこしの事業がガラス工芸だったのか？また、どのようにして第3セクターの株式会社が立ち上がったのか？そのガラス工芸のビジネスとはどのような内容で、その特徴は何か？

以上のような点について、2013年8月23日に以下の二人にインタビュー調査を実施した。一人は株式会社黒壁の2代目社長、現在は琵琶倉庫株式会社代表取締役社長の笹原司朗（もりあき）氏、もう一人は特定非営利活動法人まちづくり役場の前理事長で現在もまちづくり役場で視察などを担当している山崎弘子氏である。まちづくり役場とは、長浜市のある博覧会を機に平成10年に設立されたNPO法人である。黒壁事業を多面的に支え、また黒壁の精神をさまざまな形で発展させる拠点であり、長浜のまちづくりのまさに「役場」的存在となっている。

インタビューの内容をQ&Aの形でまとめなおして、以下に示す。文責がすべて筆者にあることはいうまでもない。

（1）黒壁立ち上げの経緯

Q. 株式会社黒壁を立ち上げたきっかけは何ですか？

A. 「商店街が衰退したため、明治33年に建てられた国立第百三十銀行長浜支店（通称：黒壁銀行）の建物が売却されることになりました。このことが黒壁の立ち上げのきっかけです。この話には長浜の町の古くからの歴史が大きく関係しています。

秀吉の時代、長浜の城下町には600店舗の商業施設がありました。長浜の城下町は、堺と同様に町衆による自治区で、楽市楽座が行われ栄えていました。徳川時代になっても彦根藩は経済的に栄え、明治になってからも北国街道など長浜は活気づいていました。その後、昭和30年代頃までは長浜の商店街も買い物客が多かったのですが、昭和40年頃から大型郊外店の時代がここ長浜にも訪れました。昭和49年に私は青年会議所の理事長でしたが、このころには商店街に人が来なくなり、中心市街地が衰退し始めました。600だった店舗数は120店舗にまで減りました。月に20万人だった買い物

客は、昭和62年～63年にかけては月に4千人に減りました。町の文化がなくなっていると感じました。

ちょうどこの頃に、商店街のカトリック教会の建物が売却されるという話を、理容店で隣に座った市の教育長から聞きました。人通りがあまりにも少ないために信者が集まらなくなったので、建物を売りに出すことにしたそうです。このままでは駐車場になるだろうということでした。実はこのカトリック教会は、明治の建造物である黒壁銀行を昭和29年に白く壁塗りして始めた教会でして、その建物はいわばまちのシンボルの存在でした。洋風だけど土蔵造りで、全国でも3例ほどしかない、非常に貴重な建造物でもありました。そこで、第3セクター方式で、この建造物を保存して利用しようと提案が市から起こりました。昭和63年のことです。もし教会を買い取り保存するならば、買い取り価格が9千万円、補修費が4千万円の計1億3千万円が必要でした。市からの提案では、市が4千万円出資するので、あとは民間で出資するよにということでした。

同じころの昭和63年3月に、さらに中心市街地の衰退に追い打ちをかけることが起こりました。大型ショッピングモールが郊外にできたのです。100キロを商圈として集客するほどの規模でした。商店街との共存を目指すということでしたが、長浜の商店街の120店舗のうち、50店舗が引き抜かれました。その結果、“つぶれたような”町が残りました。中心市街地の活性化を何とかしなければならぬ状況でした。私はこの中心市街地の活性化と教会即ち黒壁銀行の建物の保存が大きな課題と感じました。

教会は既に不動産屋に売られていたので、とりあえず買い戻すためのお金を集めることから始めました。なかなか最初は集まらなかったのですが、町のためにということで、口説いて回りました。結果、民間8社で9000万円が集まり、市の4000万円とあわせて、目標金額に達しました。そして、昭和63年4月に第3セクター“株式会社黒壁”を設立し、教会の建物を買戻しました。」(笹原氏)⁵⁾

5) 「・・・こうして昭和63年3月19日、設立発起人会が開かれた。商号は“株式

Q. 株式会社黒壁を立ち上げたとき、ガラス工芸を扱うことに決めていたのですか？

A. 「いいえ、決めていませんでした。資金を集めることが急務だったので、事業内容や事業計画は全くありませんでした。今となっては笑い話です。しかし、何も決めていなかったことがかえて良かったと思います。」（笹原氏）

Q. 「かえて良かった」とはどういうことですか？

A. 「事業内容を自分たちで全く自由に考えることができたからです。何かに縛られることなく、0（ゼロ）からスタートを切れたということです。」（笹原氏）

Q. 多くの団体や市民から広く出資を募るのではなく、民間8社だけで出資するというやり方のメリットは何ですか？

A. 「もし、行政、商工会議所、銀行、商店街など広くからお金を募っていたら、意見をまとめることに大きなエネルギーを費やさなければなりません。まちづくりでは、皆で考える方式はうまくいかないのです。色々口出しだけするものも出てきます。時間はかかるし、揃えるなんてことはできません。そして無理矢理にまとめると、結局、平均的な答えに落ち着いてしまい、特徴がない結論となることはよくあります。これでは売れるものできません。

また、皆で考える方式では、誰も責任をとらないことになります。ですから、自分たちが良いと考えたことを考えた通りに責任をもって実行するために、民間8社だけで出資する方法をとりました。

会社黒壁”，事業目的は不動産の管理および賃貸など9事業。発行株式1億3000万円という大枠がまとまった。市の出資の4000万円は文化財保存の見地から教育費で計上され・・・代表取締役は長谷，専務は笹原・・・という布陣が決まった。民間7人と市と信用金庫により，4月11日設立総会が開かれた。教会売却情報から5か月後のことだった。」（引用：「黒壁はこうして生まれた」国友伊知郎，『滋賀タ刊』2013年1月1日記事）

また、商店街の活性化の話ではありますが、商店街とは組みませんでした。なぜならば、衰退した商店街の当事者と一緒に組むやり方では、現状を大きく改革できないと思ったからです。まずは今までのことを否定して始めることが重要だったのです。」(笹原氏)

「行政主導のまちおこしでなく、民間主導のビジネスで行ったので、それぞれが責任感を持って創意工夫をしながら進めてこられたと思います。」(山崎氏)

Q. 「まちづくりは皆で考えない」ことが大事だという笹原氏のリーダーシップについてどのように思いますか？

A. 「確かに笹原さんは先見性があり、リーダーシップも高く、人々を引っ張っていくタイプです。しかしそれだけではありません。笹原さんが最も身を粉にして働いたと思います。たとえば、毎日、黒壁の前の水撒きをしました。雨の日でも続けたので—実は雨の日でもガラスの関係で水撒きは必要だったのですが、地域の人からは不思議な目で見られたりしました。それでも水撒きを続けました。このように頑張る笹原さんに私たちはひっぱられ、のせられたのです。」(山崎氏)

また、資料には次のような記述もある。

「もっとも、合意形成に労力を費やさなかったとはいっても、笹原氏……らが、商店街利害関係者らを見捨てたわけではない。一日最低6回は、街を巡回し、商店街関係者等に声をかけるといった、対面コミュニケーションは欠かさなかったそうである。」(「滋賀県の地域政策事例—“黒壁”から学ぶ街づくりと長浜の現状—」みずほ総合研究所『みずほ地域経済インサイト』2006年1月25日、3ページ)

(2) 黒壁の事業内容

Q. 事業内容はどのようにして決まったのですか？

A. 「お金を集めた後、黒壁銀行の前に立って何をしようかと考えました。

20年前は黒山の人だかりだったアーケードの現状を調べたところ、1時間に人が4人と犬1匹しか通りませんでした。黒壁銀行の向かいのうどん屋の2階から誰も通らないアーケードを見ながら、どんな商売をしたらよいかを2か月ほど考えました。

考えたことのひとつが“なぜ昔はよかったのか。なぜだめになってしまったのか”ということでした。お金の力、大資本にやられたのだと思いました。そこで、お金の力で大きな商売をしようかと思い、考えたのが120億くらいの事業計画でした。しかし、市は4千万円しか出さないと言っているのではやはり無理だと思い、そこで大きく落ち込みました。

そのときに、黒壁の役員の一人が“世の中、お金ばかりで動くのではないやろ。考え方で動くのや”と言いました。そこで、思い直して、お金でないものをコンセプトとすることにしました。すると勝つかもしいないと思えたのです。

そのような商売の考え方について、長浜出身の思想家西田天香の勉強会からヒントを得ました⁶⁾。たとえば、そこで学んだことばに“無一物無尽蔵”というのがあります。何物にも執着しないことによって道がひらけるといったような意味です。黒壁の商売も長浜の物や事にこだわらないで考えることにしました。お金でない普遍的な軸として、①歴史（建物を含めた歴史性）、②文化（祭りを含めた文化芸術性）、③国際性（国際性豊かなもの）の三つをコンセプトとし、いったん長浜を離れ世界を見渡して商売を考えることにしました。」（笹原氏）

「実は、黒壁の初代社長だった人が“ガラスをしよう”と言いだしたので。その人は外国へしょっちゅう旅行で行っていて、“ヨーロッパでは女性がガラス工芸の店に集まっている、男性はその後ろでそれを見ている、だからガラス工芸で人を集めよう”と言いました。みんなはびっくりしました。ガラス工芸なんて長浜にはありませんでした。しかし、その人は昭和56年

6) 西田天香（1872年～1968年）の主要著書は、『懺悔の生活』（春秋社・大正10年）など。

の博物館都市構想やそのほかのことでも、大きく地元貢献していた人だったので、その人が言うならばということで、皆がガラス工芸のことを研究し始めました。」(山崎氏)

Q. どのようにガラス工芸を研究されたのですか？

A. 「まずは世界のガラス工芸の技術を見ようということで、黒壁の役員たち数人でイタリア、ドイツ、フランスなどヨーロッパを回りました。そこで、カルチャーショックを受けました。たんにガラス製品を売るだけでなく、ガラスの文化をビジネスにしていたのです。そして、そのことで、まちづくりをしていたのです。

長浜もこのようなガラスに特化したまちづくりをしようと思いました。ガラスの文化レベルを上げていけば、文化ビジネスにつながるはずと考えたのです。

平成元年7月1日に黒壁をオープンして、徐々に空き店舗などを利用して黒壁スクエアを拡大していきました。北国街道をガラス街道にしようと計画しました。コンセプトは、ガラスの文化の追求とまちづくりです。平成元年の11月には人が増え始め、成功するという確信を得るようになりました。」(笹原氏)

Q. 「ガラスの文化をビジネスにする」とはどのようなことですか？

A. 「本物を追及して、その本物の情報を発信するということです。世界を回って本物の技術を見たり、いろいろ勉強したりして、良いガラスを作ろうとすることです。良いディスプレイをしようとするということです。そのように質の高さを追求して情報発信していくことが、息の長いビジネスにつながると思います。そして、その結果として、売り上げがついてくるのだと思います。これがガラスの文化そのものを事業化するということです。本物を追求さえしていけば、50年も100年ももつと思います。

質の高い本物を目指す姿勢によって、長浜でも観光客が町を回り始めた

思います。リピーター率は45%です。オリジナル店も流行り始め、年間5店舗ずつくらいリニューアルも進んでいます。遊びに来た人のなかから“自分もここで商売をしたい”という人も現れました。ただ、店を貸すとき町の文化にあわないうなコンビニ、飲み屋、ファーストフードなどはお断りするようにしています。」(笹原氏)

Q. 黒壁をやってきて、最も苦勞した点は何ですか？

A. 「どういう商売をやって、どのように儲けて、長く持続させていくか、という点です。試行錯誤でやっています。」(笹原氏)

(3) 黒壁の理念・方針と地域貢献

Q. そのように本物を追求することでまちづくりを行うという黒壁の理念は、社員全員で共有されていますか？

A. 「理念は全社員で特に共有していません。抽象的な理念は経営者レベルのものだと思っています。現場の社員にはそれぞれの立場で仕事を自主的に行うように任せています。たとえば、販売店員は美大の短大出身ですが、ヨーロッパでの買い付けや店のディスプレイなどは、彼女たちのセンスを活かしてもらっています。生き生きと働いてくれています。“売れるかどうかを気にせずに、本当に良いディスプレイをするように”とだけ言っています。そのような結果として、商品が売れているのだと思います。」(笹原氏)

Q. 黒壁は株式会社なのに役員報酬も株主への利益配分もありません。なぜですか？

A. 「お金がなかったからです。とにかくお金が回らないといけないので、自分たちのお金はとらないようにしただけです。民間の出資額で言えば、初年次は8社で9千万円でした。スタート時には不安だった黒壁のビジネスも、事業としてうまく回り始めました。ただ、事業としてうまくいっても、人材育成や町の開発にお金がかかりました。何よりも、本物のガラス文化を

極めるための研究、出張や美術品収集にお金がかかりました。もうけのほとんどをこれらにつぎ込みました。4年目に増資しました。一般の出資者は儲かるか儲からないかで判断しますが、この黒壁の出資の意味は違います。出資者は長浜のまちづくりのために出資してくれたのです。出資イコールまちづくりへの貢献という認識があり、出資者たちが商店街活性化を願っていたということです。」(笹原氏)

Q. では、商店街活性化は成功したのでしょうか？

A. 「本来は市民が買い物に来るのが商店街ですが、はからずも、黒壁に集まってきたのは観光客でした。しかし、考えてみると、市民が集まることだけが商店街にとって大事なことでしょうか。商店街の本来の機能や商店街の人たちの存在をいったん忘れて、ゼロから始めた黒壁は今日の中心市街地活性化の手本になっていると思います。」(山崎氏)

このことについて、まちづくり役場理事だった関谷松男氏も次のように書いている。「いま市街地は残念ながらかつての商店街の担ってきた物流機能は喪失し、新たな空間となっております。昔のマチが甦ることは二度とありません。しかし私たちには様々なノウハウやスキルが蓄積されているはずです。そしてなによりもミセという機会と場所があたえられています。新たな空間にふさわしい新たな感性でミセを再創造していくこと、その過程で自らの価値観を追求していくこと、そして何よりもそれを面白がり楽しむこと、そしてそのようなミセづくりこそが次なる時代の新しいマチ作りそのものであることを確信します。」(「イエとミセとマチ」関谷松男、「イエ・ミセ・マチ まちづくり役場という運動」19ページ、特定非営利活動法人まちづくり役場 2009年)」

Q. では黒壁はどのような面で地域に貢献していると思いますか？

A. 「町を復活させたことです。100のシャッターが上がりました。自分たちの町に誇りを持てるようになってきました。

ガラスという文化を根付かせたこと、雇用を生み出したこと、観光という

新しい切り口を持ち込んだこと、などもあげられると思います。特に観光については、観光客が年間 100 万人～200 万人、一人 1000 円使ってくれたとして、これが 25 年間続いているので、合計すると計数百億の経済効果があったことになります。」(山崎氏)

Q. それだけ観光客が集まってくるのは宣伝によるものでしょうか？

A. 「現在は全国各地から観光客が来てくれます。北陸、中部、近畿、関東などです。しかし、宣伝で集客しているではありません。黒壁は“宣伝しない宣伝”を行っています。これも西田天香の考え方にもとづいています。無欲の勝利をめざす考え方です。このように宣伝はしませんが、情報は発信し続けます。情報発信しない町に人は来ません。長浜は文化の情報を発信する町になっているのです。」(山崎氏)

「黒壁に来た人がその良さを伝えていき、人が集まる。それがホンモノを扱う本当の商売のあり方だと思います。」(笹原氏)

(4) 黒壁を支える「まちづくり役場」

Q. NPO法人まちづくり役場が始まった経緯について教えてください。

A. 「平成 8 年に市が北近江秀吉博覧会⁷⁾をひらくことになりました。平成 8 年 2 月 5 日の夜に、青年会議所などが集まって時間もお金もない中で、笹原氏をリーダーに中心メンバーが立ち上がりました。博覧会をすると決めたのは役所ですが、長浜ですから、このように民間が主導となって進めたわけです。博覧会の事務局本部として、市は商店街の中の金物屋の空き店舗を借り

7) 「平成 8 (1996) 年NHK大河ドラマ“秀吉”の放映に連動して 4 月～11 月の 6 か月間にわたり、“変革と自由”をテーマに市街地 3 会場で開催されたのが北近江秀吉博覧会である。いわゆるご当地博覧会と最も違っていた点は、計画策定から運営にいたるまで、市民 400 名以上のボランティアが手弁当で参画したことになる。会期中の動員数は目標の 40 万人の倍以上の 82 万人を数え、黒壁との相乗効果によって、長浜の中心市街地への集客を大きくアップさせるきっかけとなった。」(「イエ・ミセ・マチ まちづくり役場という運動」7 ページ、特定非営利活動法人まちづくり役場 2009 年)

ました。そこに、博覧会に関わる市職員や地元のメンバーなどが通いました。

平成8年11月30日に、博覧会はフィナーレを迎えました。参加した人の多くが感動しました。そこで、当時の黒壁の館長であり博覧会の運営委員長であった笹原氏の提案によって、この博覧会の後継事業の拠点、同時に、まちおこしを進める拠点をつくることになりました。それが、NPO法人まちづくり役場です。平成10年1月にオープンしました。場所は博覧会の事務局本部をそのまま引き継ぎました。

まちづくり役場の事業はさまざまです。黒壁を中心としたまちづくりのための良い店づくり・人づくり、情報発信・情報取り込み、ネットワークづくりなどです。黒壁とグループ店で組織する黒壁グループ協会の事務局でもあります。」(山崎氏)

まちづくり役場の機能は「大きくは①情報発信機能、②ネットワーク機能、③まちづくり研究の3つに分けることができる。」具体的には、(後述の)「プラチナプラザ」の支援、黒壁グループ協議会事務局、まちづくりを学ぶ場・研究所の提供、まちづくりの視察受託、地域密着型ラジオ番組制作支援、地元に関わる資料作成・発行、地元の各種イベントの事務局などである。(出展:「イエ・ミセ・マチ まちづくり役場という運動」8~9ページ、特定非営利活動法人まちづくり役場 2009年)

Q. まちづくり役場の収入源は何ですか？

A. 「一般に多くのNPO法人は寄付金を募ることが多いと思います。たとえば、商工会議所から100万円、商店街連合会から100万円・・・といったような感じです。しかし、まちづくり役場はこのような寄付金方式をとっておりません。なぜならば、お金をもらってしまうと、“言いたいこと”が言えなくなってしまうからです。つまり、私たちはまちづくりを純粹に想う視点で、言いたいことを言いやりたいことをやりたいと思っています。

そこで収入は次のような方法で捻出しています。ひとつは、長浜まちづく

りの視察代1団体1万円です。今まで約3500団体の方が来られました。県や市、商工会議所、議員個人などさまざまな方たちです。もうひとつは、まちづくり役場で黒壁界隈の地図を作成してしまして、この地図が高評価なんです。この地図に店舗を掲載するための広告料です。協賛金という形で1店舗につき5万円、約100店舗から頂いています。この地図は毎年作成します。印刷費は200万円かかりますが、差額が収入となります。あとは、黒壁をとりまく組織やネットワークの取りまとめ役となって、収入を得ています。その他にも、色々な工夫をしながら、収入を得ています。」(山崎氏)

Q. まちづくり役場の方針はどのようなものですか？

A. 「きちんとしたものはありません。“いい加減”なんです。つまり、何でもやってみるということです。やってみながら、前へ進めていく方式でやっています。やってみて、まちづくりに貢献するかしないかを判断する。やってみて、お金をやりくりしていく、といったような具合です。立ち上げ資金はゼロでしたので、ご祝儀を家賃に回したりしました。このような“やってみながら考える”方式は黒壁全体でもいえることです。このようなやり方の場合、大事なことは、さまざまな人をどんどんのせていくことだと思います。色々言ってその気にさせて、自ら進めていくように持っていくということかもしれません。」(山崎氏)

Q. 「やってみながら考える」やり方ということですが、このときビジネスを前へどんどん進めていく推進力は何でしょうか？

A. 「やってみないとわからないことばかりです。そんなとき、つながりの増殖がビジネスを回す仕組みになります。たとえば博覧会のときのつながりでプラチナプラザができて、新しくやるが増えます。新聞やテレビなどメディアで紹介されると、外の人に知られてつながりもできて、もうやめられなくなります。このように人や場所をつないでいく、そこにまた新たな人が乗せられていく。このようにつながりが増殖していったから、商店街活性

化ができたのだと思います。これが、黒壁をうまく回転させる仕組みだと思います。」(山崎氏)

Q. 「黒壁を回転させる仕組み」に外からの刺激が影響することもありますか？

A. 「はい、大いにあります。たとえば、北近江秀吉博覧会的时候、金沢在住のイベントプロデューサー出島二郎氏にアドバイザーになっていただきました。このとき、地域の人を相手に、“フィナーレからプロローグへ”など聞いたことがない言葉が次々と投げかけられました。博覧会はまちづくりの終わりではなく始まりだということです。ですから、博覧会が終わった時に、多くの人が町の次の姿を考えるようになりました。人々の意識が変わったと思います。」⁸⁾ (山崎氏)

(5) 黒壁とつながっている事業

Q. まちづくり役場は北近江秀吉博覧会の後継事業の拠点でもあるということでしたが、たとえば、どのような事業がありますか？

A. 「ひとつには“プラチナプラザ”があります。北近江秀吉博覧会ではシルバーコンパニオンとして55歳以上の熟年スタッフが集められました。博覧会終了後に、この活躍したスタッフたちに“店舗の経営をやってみないか”と笹原氏たちが話を持ち掛けました。町の活性化に熟年者のパワーを活用しようとしたのだと思います。

資金は1人5万円で40人が出資して、計200万円の資本金でスタートしました。店は商店街の空き店舗を借りましたが、この空き店舗活用のために資金は市が負担してくれました。店は野菜工房、おかず工房、リサイクル工房、井戸端道場(喫茶店)の4店舗です。“シルバー”をさらにグレードアップさせたイメージで、“プラチナプラザ”と名付けられました。店舗は

8) 商店街を回った時、喫茶店の店主も当時の“フィナーレからプロローグへ”という言葉覚えていた。

17年間続いています。」(山崎氏)

Q. プラチナプラザが17年間も続く原動力は何だと思われますか？

A. 「それぞれが経営者なので、自分たちの力でビジネスを回していかなければならない、という意識・感覚が、17年間存続させるパワーにつながっていると思います。たとえ、売り上げが落ちて時給が100円になっても、自分たちの店なので、文句は言えないですね。時給を上げるために自分たちで頑張っておられるのだと思います。自分たちの結果を自分たちで受け止めるしかない、というのがビジネスです。公的資金による活動だと、もたれあって結局は途切れてしまうものも、ビジネスはたたかう気持ちを持続させるしかけになるのでしょう。負けたくないという意識ですね。黒壁と同じです。」(山崎氏)

Q. では、プラチナプラザで働く人々のモチベーションはお金ではないということでしょうか？

A. 「決してお金だけではないと思います。地域の役に立っているという誇りの部分があると思います。もし家に閉じこもっていたら、自分から外に対して何も生み出せないでしょう。プラチナプラザをやっていくことによって、町のなかでの自分たちの役割や自分たちの場所を作り、地域に対して自分から何かを生み出すことができるのです。

もちろん、自分たちが稼いだ“お金”も大きなモチベーションになっているとも思います。たとえ、それが1000円でも100円でも、自分で稼いだお金で、孫におもちゃのひとつでも買ってやるときの喜びは大きいでしょう。貯金を楽しみにしている人もいます。」(山崎氏)

プラチナプラザを訪れ、仕事の動機について聞いてみた。

「この工房をやって良かったことは、自分を活性化できたこと、時間のメリハリをつけられたこと、また全国からのお客様と接することができること、で

しょうか。また、地域の高齢の方々の憩いの場になることで、地域に役立っているという思いもあります。常連のお客様もできました。ふらっと寄ってくださいます。たんなるお金だけでなく、このようなことがあるから、17年続いたのだと思います。」(プラチナプラザの工房の方の話)

(6) 黒壁の課題

Q. 黒壁の新しい動きはありますか？

A. 「まちづくりはエンドレスです。黒壁も25年目を迎えて、文化事業のビジネスということで新しい段階に来ていると思います。自分たちの思う文化も大事ですが、お客の要求に応えるようにすることも大事なのです。お客の要求に応えないと赤字になり、会社がつぶれてしまいます。たとえば今年、美術館はレストランに変わります。このように残すべきところは残しながら、変えるべきところは変えていかなければなりません。そのために、公認会計士だった4代目社長に期待が集まっている状況です。」(山崎氏)

3. 考察

“なぜ、町おこしの事業がガラス工芸だったのか？また、どのようにして第3セクターの株式会社が立ち上がったのか？そのガラス工芸のビジネスとはどのような内容で、その特徴は何か？

以上の疑問を中心にインタビューを行ったところ、以下の8点が長浜「黒壁」の特徴としてあらわれた。

①主体の責任を明確にし、かつ主体が自由に取り組める体制を敷いている

黒壁では、「まちづくりは皆で考えない」という方針に基づき、意思決定を行ってきた。皆で考えると、「平均的な答え」しか出てこなかったり、責任が不明確になったりするためだという。そのため、黒壁では、広くから少しずつの出資額を募るのではなく、少数の主体から多額の出資額を募る方式をとった。この方式によって本気で取り組む主体を少数に絞り、周りの制約

に縛られない中で、自由な発想を実現してきた。このような体制でまちづくりに臨むのは黒壁本体だけでなかった。黒壁を支えるNPO法人のまちづくり役場も、寄付金などに頼るのではなく、自立的な資金繰りを行うことによって、自由に責任をもって取り組める体制としていた。

②お金でない力をビジネスの原動力とする

黒壁は、大資本の力に太刀打ちするために、「お金ではない普遍的」なものを事業のコンセプトとした。「①歴史、②文化、③国際性の三つ」である。そして、“無一物無尽蔵”の精神に基づき、長浜の特性に縛られずに世界に視野を広げた結果、ガラス工芸という答えに行きついた。ガラス製品を土産物として売買するのではなく、ガラス文化をビジネスにしようとした。

お金ではない力を原動力にしているのは、黒壁本体だけでなく、黒壁とつながっているビジネス（プラチナプラザ）においても同じ姿勢であった。

③本物の情報を発信することで求心力を高める

長浜ではガラスの文化をビジネスにしようとしている。文化をビジネスにするということの意味について、笹原氏は「本物を追求して、その本物の情報を発信することだ」と説明した。このように黒壁はたんにガラスをお土産として売ろうとしているのではない。「質の高さを追求して情報を発信していくこと」を一貫して目指している。質の高いガラス、質の高いディスプレイなどすべてにおいてである。

また、黒壁施設の販売員は“本物の情報の発信”という理念をスローガンとしては意識していないものの、買い付けやディスプレイなどで自分たちのセンスや能力をいかんなく発揮できる場を与えられて、「生き生きと」働いている。

そのような文化情報を発信することで、人が次々と口コミで集まってきているのだと笹原氏も山崎氏も言っていた。そのため、商品をただ売るための宣伝は行わないことにしている。「宣伝しない宣伝」が方針である。本物の

情報を発信すれば、あとから「結果として、売り上げがついてくる」ということである。

④やってみながら考える

株式会社黒壁を立ち上げたとき、その目的は商店街の活性化であるが、その業務内容は決まっていなかった。まずはお金でないビジネスのコンセプト（文化、歴史、国際性）を作り、視野を広げるところから始め、ガラスの文化という答えに行きついた。しかし、このまちづくりの事業は次の二点で難しかった。

第一に、これまで何の蓄積もない新しい分野であるという点である。そのため、「やってみないとわからないことばかり」であった。

第二に、市内の限られた人材で進めている点である。人の潜在能力を引き出したり、意欲を高めたりすることが必要となる。

以上より、黒壁では「やってみながら考える」方式で活動している。やってみて「試行錯誤」しながら、進む方向を判断する。やってみながら、人の能力や意欲を引き出す。

まして、まちづくりは「エンドレス」な問題である。「やってみながら考える」方式は続いている。

⑤つながりの増殖がビジネスを回していく

黒壁を中心としたまちづくりは、イベントや事業を機に人や組織がつながっては、また新しいつながりを生み出している。今回、インタビューさせていただいた黒壁、まちづくり役場、プラチナプラザなどもそのひとつである。つながりができると何かをすることになり、何かをするとまた新たなつながりが生まれるといったプロセスがここにみられる。

上述のように「やってみないとわからないことばかり」なので、計画的に広めていくようなつながりではない。いわゆる自己増殖的なつながりである。そして、この「つながりの増殖がビジネスを回す仕組み」になっている。

⑥外からの刺激を利用する

これまで「約 3500 の団体」が黒壁の視察に来た。まちづくり役場はこれらの視察の受け入れを行い、長浜の情報を発信していると同時に情報取り込みも行っている。また、さまざまなイベントや活動を通じて外部の人とのつながりを築くことによって、「人々の意識」が変わってきている。

⑦ビジネスという方式によって、個々人の自立意識や創意工夫を引き出す

ビジネスでは「自分たちの結果を自分たちで受け止めるしかない」ため、「たたかう気持ちを持続させるしかけ」になっている。額の大小には関係なく自分でお金を稼ぐことが個々人の働くモチベーションになっていることは事実である。しかし、お金だけがモチベーションではない。むしろ地域貢献しているという「誇り」や自分自身の成長などが、ビジネスを続ける大きなモチベーションになっている。

⑧全く新しい機能を作り出すことで商店街を再生する

黒壁は多くの観光客を集めたが、市民の買い物客を呼び戻したわけではない。今日、商店街が以前のような地域の商業機能で活性化することは非常に難しい。したがって、商店街が活性化するためには、従来の商店街ではみられなかったような全く新しい機能を発揮することが求められていると考えられる。その意味で、「商店街の本来の機能や商店街の人たちの存在をいったん忘れて、ゼロから始めた黒壁は、今後の中心市街地活性化の手本」といえる。

以上、長浜市「黒壁」によるまちづくりについて、インタビュー調査をもとにまとめた。次稿では、これらについて理論的側面からさらに論じていきたい。